



# ***MANUEL DE PROCEDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET COMPTABLE***

**TRANOBEN'NY TANTSAHA MPAMOKATRA**

**ELABORE ET VALIDE PAR LE CA EN JUIN 2023**

## SOMMAIRE

1 – GENERALITES .....	4
1.2 Le contenu, le but et l'utilisation du Manuel .....	4
1.3 L'organisation et le fonctionnement de TTMN .....	5
1.3.1 L'organigramme au sein de la TTMN .....	5
1.3.2 Les organes de gestion au sein de la TTMN .....	6
1.3.3 Les principes de gestion .....	10
2. LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES .....	11
2.1 La gestion de la communication .....	11
2.1.1 <i>La communication en général</i> .....	11
2.1.3 <i>La production des rapports</i> .....	11
2.1.4 <i>La gestion des courriers</i> .....	12
2.1.5 <i>La communication externe</i> .....	12
2.2 La gestion du personnel .....	13
2.2.1 Le recrutement .....	13
2.2.2 Les catégories du personnel .....	13
Pour la période d'essai .....	14
2.2.3 L'engagement définitif du personnel en poste fixe .....	15
2.2.4 Le contrat de travail .....	15
2.2.5 Le contrat de stage .....	15
2.2.6 Le contrat de formation .....	15
2.2.7 Les conditions de travail pour le personnel en poste fixe .....	15
2.2.7.1 Les congés .....	16
2.2.7.2 La durée des congés .....	16
2.2.7.3 Les allocations de congés .....	16
2.2.7.4 La rupture de contrat .....	16
2.2.8 La discipline et l'évaluation du personnel .....	17
2.3 La gestion du matériel, de l'équipement et des stocks .....	18
2.3.1 Le matériel et équipement .....	18
2.3.2 Le matériel roulant .....	19
2.3.3 Les stocks .....	19
2.4 La gestion des archives et de la documentation .....	20
2.5 La préparation des sessions statutaires .....	21
2.6 La gestion des conflits .....	21
3. LES PROCEDURES FINANCIERES .....	22
3.1 Le budget .....	22
3.1.1 Les composantes du budget .....	22
3.1.2 L'élaboration et l'adoption du PTBA .....	22
3.2 Le plan de liquidités .....	23
4. LES PROCEDURES COMPTABLES .....	24
4.1 L'exécution des dépenses .....	24
4.1.1 Les procédures relatives à la trésorerie .....	24
4.1.2 Les procédures d'encaissements et de décaissements .....	25
4.1.2.1 Les procédures d'encaissement .....	26
4.1.2.2 Les procédures de décaissement .....	27

4.2	Les procédures de gestion des contrats .....	28
4.2.1	<i>La recherche de financements ou de contrats</i> .....	28
4.2.2	<i>Le suivi technique et financier des contrats</i> .....	29
4.3	Les procédures relatives à la paie du personnel .....	29
4.4	Les procédures relatives à l'organisation comptable .....	30
4.4.1	Les supports comptables.....	30
4.4.2	Les pièces comptables.....	30
4.4.3	Les documents comptables de synthèses.....	31
4.5	Les procédures relatives aux achats .....	31
4.5.1	Le recensement et la synthèse des besoins .....	31
4.5.2	La passation de commande.....	31
4.5.3	L'achat .....	31
4.5.4	La réception d'une livraison et le règlement de fournisseurs .....	32
4.6	Les procédures de gestion des contentieux.....	32
4.6.1	Les principes généraux.....	32
4.6.2	Les avances privées.....	32
4.6.3	Les avances de fonctionnement .....	33
4.6.4	Les avances aux prestataires de services .....	33
4.7	Les contrôles.....	33
4.7.1	La caisse.....	33
4.7.2	La banque .....	34
4.7.3	Les inventaires .....	34
4.8	Les rapports .....	34
4.8.1	Le rapport d'activités .....	34
4.8.2	Le rapport financier.....	35
	LES ANNEXES.....	36
	Modèle de Canevas de PV de réunion.....	37
	Fiche de délibération .....	38
	Fiche de demande d'absence et de congés du personnel fixe .....	39
	Fiche d'ordre de mission.....	40
	Fiche de compte rendu de mission .....	41
	Fiche de poste .....	42
	Fiche de demande de decasement.....	43
	Fiche d'ordonnancement de dépenses .....	44
	Fiche de paiement .....	45
	Fiche de paiement des frais de mission.....	46
	Fiche de reçu de versement.....	47
	Fiche de reversement d'espèces.....	48
	Bon de commande .....	49
	Fiche d'inventaire .....	50

## 1 – GENERALITES

### 1.2 Le contenu, le but et l'utilisation du Manuel

---

Le Manuel de Procédures administratives, comptables et financières fourni aux structures dirigeantes et autres acteurs des informations pertinentes pour une bonne gestion administrative, comptable et financière.

Ce manuel de référence comporte quatre (4) parties à savoir :

Les généralités

- La présentation
- Les principes de base de gestion
- L'organisation
- Le fonctionnement

Les procédures administratives

- La gestion de la communication
- La gestion du personnel
- La gestion du matériel et de l'équipement
- La gestion des archives et de la documentation
- La préparation des sessions statutaires
- La gestion des conflits et du contentieux

Les procédures financières

- Le budget
- Le plan de liquidité

Les procédures comptables

- L'exécution des dépenses
- Le contrôle financier
- Les rapports

Des normes sont proposées et sont utilisées dans un esprit de rigueur et de synthèse pour situer de manière concise, le circuit administratif de TTMN.

Ce manuel qui s'impose le TTMN ne peut prétendre être universel et statique. Il doit évoluer suivant le rythme de la dynamique de celle-ci. Il pourrait donc être modifié en cas de besoin pour répondre aux exigences de l'évolution de TTMN.

Il permet une description explicite des méthodes et pratiques administratives financières et comptables retenues qui devront régir TTMN

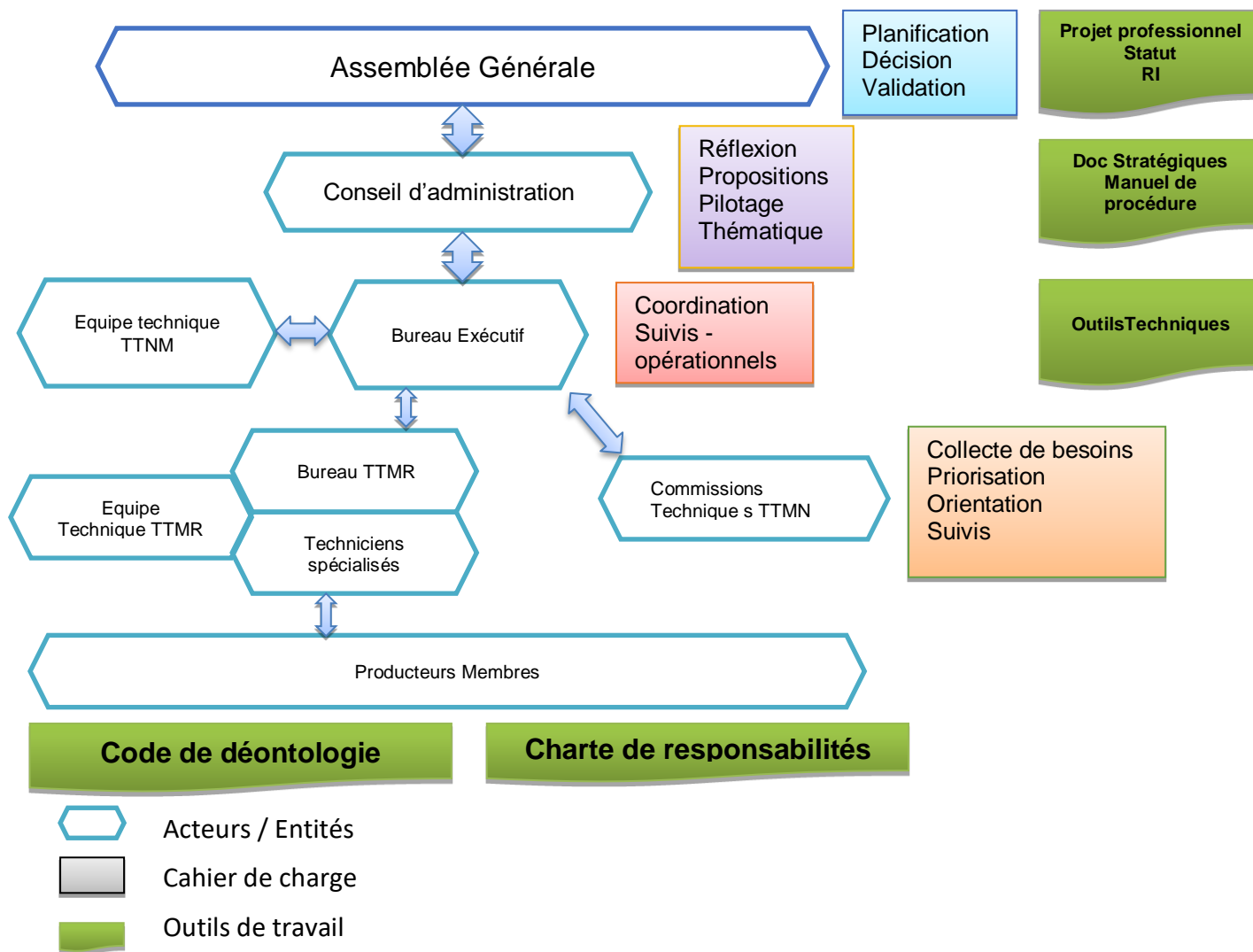
C'est un guide pour les instances dirigeantes : membre du conseil d'administration, membre du bureau et le personnel technique de l'exécutif ainsi que les partenaires.

Ce manuel constitue un outil fondamental et un instrument de contrôle et de suivi interne en ce sens qu'il permet de réglementer les activités d'encaissement et de décaissement, de gestion des courriers et autres dossiers, de réglementer les relations entre les différents acteurs, d'assainir les finances de TTMN.

### 1.3 L'organisation et le fonctionnement de TTMN

#### 1.3.1 L'organigramme au sein de la TTMN

Organigramme



### **1.3.2 Les organes de gestion au sein de la TTMN**

Les organes de TTMN sont essentiellement :

- L'Assemblée Générale (AG) ;
- Le Conseil d'administration (CA) ;
- Le bureau exécutif TTMN (BE) ;
- L'équipe technique TTMN (ET)
- Les Commission Techniques (CTs) ;

**\* L'Assemblée Générale (AG)**

L'Assemblée Générale est composée des représentants de chaque TTMR composant la Tranoben'ny Tantsaha Mpamokatra choisis parmi les membres actifs en tenant compte de la représentation géographique régionale et les activités socio professionnelles des membres.

- Elle est l'organe suprême de décision de TTMN ;
- Elle se tient deux fois par an en session ordinaire et les convocations sont adressées aux membres Quinze jours (15) à l'avance ;
- Elle adopte les statuts et décide de leurs révisions ;
- La proposition de révision n'est recevable que lorsqu'elle est soutenue par une majorité de trois quart ( $\frac{3}{4}$ ) des membres actifs.
- La révision est acquise à la majorité des deux tiers ( $\frac{2}{3}$ ) des membres présents à l'Assemblée Générale.
- Elle fixe les grandes orientations de TTMN conformément à ses objectifs ;
- Elle reçoit et adopte les rapports du CA au sujet de :
  - de la gestion de TTMN sur le plan moral, matériel et financier;
  - du contenu et l'évolution de la mise en œuvre du projet professionnel.
- Elle élit les membres du CA ;
- Elle sanctionne la gestion du CA, le cas échéant par un quitus.

**\* Le Conseil d'Administration (CA)**

Le CA joue le rôle :

- D'interface entre les membres de base et la TTMN
  - D'analyse et d'orientation des activités
  - De force de proposition et d'observation
  - De responsabilisation de tous les acteurs directs
  - De facilitation de la mise œuvre des services aux membres au niveau régional
- 
- Elle adopte le plan d'actions et le budget de TTMN ;
  - Elle élit les membres des commissions techniques ( CT) parmi les membres du CA
  - Elle reçoit et adopte les rapports du Bureau exécutif et l'équipe technique au sujet de :
    - du contenu et l'évolution de la mise en œuvre du PTBA de l'année en exercice
  - Elle sanctionne la gestion du BE, le cas échéant par un quitus.

\* **Le Bureau Exécutif (BE)**

Une fois désignés, les membres du CA élisent en leur sein un bureau de trois (05) membres portant le nom de Bureau exécutif, composé de :

- Un Président
  - Un vice-président
  - Un Secrétaire General
  - Un Trésorier
- 
- La fonction de membre du Bureau Exécutif est bénévole ; toutefois, les dépenses effectuées par un membre du BE dans l'exercice de mission lui sont remboursées ;
  - Les membres du BE reçoivent des frais de session dont le montant est fixé en début d'année par délibération du CA ;
  - Le Secrétaire Exécutif assiste à toutes les réunions du Bureau Exécutif en qualité de conseiller technique à l'exception des réunions devant connaître des cas la concernant.
  - Il élabore sur proposition de l'équipe technique le PTBA ;
  - Il met en application les décisions et instructions de l'AG et du CA ;
  - Avec l'appui de l'équipe technique, il établit les comptes financiers et élabore les dossiers de demande de financement ;
  - Il coordonne les activités des commissions techniques
  - Il approuve et ordonne la signature des conventions engageant la TTMN vis à vis des organismes d'appui et les partenaires ;
  - Il ordonne la signature ou la résiliation des contrats de travail ou de mandat de l'équipe technique;
  - Il suit l'exécution des tâches au niveau de l'équipe technique ;
  - Il maintient et entretient le contact avec les partenaires.
  - Les attributions des membres du Bureau Exécutif sont définies ainsi qu'il suit :

**Le Président**

Le Président du Bureau Exécutif et donc du CA est le premier responsable de la TTMN. Il veille au respect des orientations et à l'exécution des décisions de l'AG.

- Il convoque et préside les réunions de l'Assemblée Générale, du CA et du Bureau Exécutif. Il assure la police des débats et des délibérations. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.
- Il représente le TTMN dans tous les actes de la vie civile et est investi de tous les pouvoirs à cet effet ; il a notamment qualité pour représenter le TTMN devant les autorités et pour ester en justice au nom de la TTMN.
- Il est l'ordonnateur du budget de la TTMN, et signe conjointement avec le Trésorier les actes engageant financièrement la TTMN.
- En cas de besoin, il est habilité à prendre toute décision visant à préserver les intérêts supérieurs de la TTMN en attendant la réunion du CA.
- Le Président avec l'équipe technique présente le rapport moral de la TTMN à l'Assemblée Générale.
- Il porte à la connaissance du public les actions de la TTMN.

- Il traite les questions d'information et de visibilité de la TTMN

#### ***Le Vice-Président***

- Il assiste le Président et le remplace en cas d'absence ou d'empêchement avec les mêmes attributions dans les actes qui engagent la TTMN.
- Il préside les activités des commissions techniques et est garant de son fonctionnement conformément aux textes fondamentaux.

#### ***Le Secrétaire***

- Il assure de façon générale la gestion de la correspondance et la circulation de l'information au sein de la TTMN. A ce titre :
- Il informe les autres membres de la TTMN des dates des.
- Il est le premier responsable l'archivage des documents de la TTMN avec l'appui de l'équipe technique.

#### ***Le Trésorier***

- Il est responsable des ressources financières et matérielles de la TTMN.
- Avec l'équipe technique, Il prépare le projet de budget annuel
- Il supervise le recouvrement des cotisations des membres de la TTMN.
- Il informe le Bureau Exécutif, le CA et l'Assemblée Générale de tous les engagements financiers pris au nom de la TTMN.
- Il assure le suivi de l'exécution du budget.
- Il assure tout décaissement de fonds.
- Il cosigne avec le Président, toutes les pièces comptables.
- Avec l'équipe technique, Il élabore un rapport financier annuel à présenter en Assemblée Générale.

#### ***\* Les Commissions Techniques (CT)***

Elles sont présidées par le vice-président du TTMN, et est composée de l'équipe technique et d'autres personnalités cooptées par le Bureau Exécutif en tenant compte de leurs compétences techniques, leurs capacités de conception de projet et de négociation avec les partenaires au développement.

- Elle effectue des réflexions thématiques relatives au nom des commissions et produit des résolutions ou des propositions techniques
- Elle élit en son sein un Rapporteur.
- Elle se réunit sur convocation de son Président ou en session extraordinaire à la demande du Président de la TTMN;

- Les membres reçoivent des frais de session dont le montant est fixé en début d'année par délibération du CA ;
- Elle est chargée de proposer au CA, la politique d'autofinancement de la TTMN;
- Elle est chargée de mettre en œuvre les actions de recherche de financement de TTMN ;
- Elle veille au fonctionnement harmonieux des organes conformément aux textes fondamentaux ;

**\* L'équipe technique de la TTMN (ET)**

L'équipe technique sous la coordination du Secrétaire Exécutif (SE) est chargée de la gestion quotidienne de la TTMN.

- Le personnel de l'ET agit au nom de la TTMN, le représente et assure les tâches quotidiennes de sa promotion et de son fonctionnement ;
- Le personnel de l'ET est placé sous la responsabilité directe du BE à travers son Président ;
- Le personnel de l'ET est sélectionné et recruté par le bureau exécutif ;
- Il met en application les décisions et instructions du CA ;
- L'ET est composé de personnel dirigé par le secrétariat exécutif

**Le secrétariat exécutif**

- Le Secrétaire Exécutif (SE) assiste à toutes les réunions statutaires en qualité de conseiller technique à l'exception des réunions devant connaître des cas le concernant. Il n'a pas de voix délibérative.
- Le SE s'appuie sur de personnel technique et des compétences nécessaires, à titre permanent ou temporaire. Ce personnel et ces compétences sont des contractuels de la TTMN. Ces derniers n'agissent au nom de la TTMN que sur mandat express
- Il met en application les décisions et instructions du Bureau exécutif ;
- Il coordonne les activités des différents responsables techniques de la TTMN;
- Il statue sur leurs propositions et contribue à l'élaboration des projets de décision du BE;
- Il maintient et entretient le contact avec les structures partenaires ;
- Il conseille le BE et CA sur le plan technique ;
- Il élabore les rapports d'activités et financiers mensuels et annuels de la TTMN qu'elle transmet au Président;
- Il préside les réunions de coordination avec le personnel ;
- Il est directement responsable des ressources matérielles, humaines et financières mises à sa disposition et relatives au fonctionnement de la TTMN;
- Il est le chef du personnel technique.
- Il assure la bonne marche de l'Administration.
- Il veille à la consignation par écrit des traces de toutes les activités de TTMN;
- Il garde et tient à jour les dossiers du personnel ;

Les rôles et responsabilités des autres responsables de la TTMN sont les suivants :

**L'Assistant Administratif et financière**

il coordonne les activités du personnel d'appui et est chargée de :

- Assurer tous travaux de secrétariat (courrier, classement, saisie, dossiers, ...)

- Tenir la caisse interne et la comptabilité
- Assurer les paiements divers en veillant au remplissage et la tenue correcte des pièces justificatives
- Remplir le chéquier et le bordereau de remise
- Veiller à une bonne tenue des locaux
- Assurer la tenue des stocks des matériels et des consommables
- Veiller à l'archivage correct des pièces comptables et administratives
- Assurer à la demande du SE toute autre activité liée au fonctionnement de la TTMN
- Il prépare le projet de budget et de rapport financier périodiques de la TTMN
- Il tient à jour le journal de TTMN;
- Il prépare les rapports périodiques : mensuels, annuels de TTMN;
- Il prépare le projet de budget de la TTMN;
- Il assure le paiement des indemnités et traitements de la TTMN;
- Il élabore, propose ou actualise le plan comptable de la TTMN;

### ***Les Techniciens d'appuis***

D'autre personnel technique est mis à disposition du secrétariat technique pour assurer la mise en œuvre des activités décrites dans le PTA.

Des Termes de Références et des fiches de poste déterminent les attributions de chaque technicien d'appuis

Les techniciens d'appuis sont placés sous la responsabilité directe du SE.

### **1.3.3 Les principes de gestion**

Pour les besoins du travail, tout le personnel est obligé de collaborer et d'entretenir des relations saines pour le fonctionnement de la TTMN. Chaque entité doit aider l'autre dans l'accomplissement de sa tâche. Toutefois, pour des questions d'efficacité, les activités et le fonctionnement de la TTMN sont régis par les principes cardinaux suivants :

\* ***Le respect de la hiérarchie***

Aucun responsable de rang inférieur ne doit brûler la hiérarchie dans le traitement des cas. Le respect de la hiérarchie oblige tout agent qui reçoit une instruction d'une instance supérieure à l'exécuter. L'exécution peut être précédée ou accompagnée d'un avis de réserve lorsque l'instruction reçue n'est pas conforme aux normes et procédures en vigueur dans la TTMN. Dans le même ordre d'idée, tout responsable de niveau supérieur s'abstiendra de sauter des niveaux hiérarchiques et de traiter avec un agent de niveau inférieur.

\* ***Le sens de la responsabilité***

Tous les agents de TTMN sont responsabilisés et assument pleinement les tâches qui sont les leurs dans un délai raisonnable

## **2. LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES**

### **2.1 La gestion de la communication**

---

#### **2.1.1 La communication en général**

---

La communication au sens de la TTMN comprend la communication interne et externe.

La communication interne peut être :

- Descendante (ordre, directive, note de service, consigne, conseil...)
- Ascendante (compte rendu, rapport, réponse à une demande d'informations, suggestions...)
- Latérale (travail de groupe, concertation, travail sur un même dossier...)

La communication externe met en jeu la TTMN et les partenaires.

En vue de renforcer l'esprit d'équipe et la circulation de l'information, il importe que des réunions régulières se tiennent au sein de la TTMN sur les questions de son fonctionnement et de ses activités. Les réunions se déroulent suivant un ordre du jour pré établi (des propositions de points peuvent être toutefois prises en compte). Chaque réunion est sanctionnée par un compte rendu de séance faisant ressortir les points d'accord/désaccord, les décisions prises, les responsables, délais et moyens d'exécution.

On distingue plusieurs types de réunion

- Réunion du Personnel Technique (mensuelle)
- Réunion du BE avec le personnel (en fonction des besoins).
- Réunion extraordinaire (en fonction des impératifs)

#### **2.1.3 La production des rapports**

---

##### **2.1.3.1 Les rapports mensuels**

Dès la fin du mois, chaque responsable d'unité opérationnelle transmet au Président du BE avec en copie le SE un rapport synthétique d'activités. La compilation de l'ensemble de l'activité de l'équipe technique est assurée par le SE de la TTMN.

Le rapport financier mensuel de la TTMN est transmis par l'AAF au Président avec en copie le SE.

##### **2.1.3.2 Le rapport annuel**

A la fin de chaque année, le SE propose au Président un rapport annuel des activités réalisées et une analyse de l'état d'avancement des résultats.

Le rapport d'activités est complété par le rapport financier qui résulte de la compilation des différents rapports et de leur analyse. Le rapport annuel une fois validé par le CA peut être présenté aux différents partenaires.

### **2.1.4 La gestion des courriers**

Les courriers doivent être enregistrés et classés et leur traitement ne doit pas excéder 48 heures.

#### **2.1.4.1 Le courrier Arrivée**

- Réceptionner les courriers aux AAF
- Les ouvrir et en prendre connaissance
- Enregistrer les courriers dans le registre (courrier Arrivée)
- Apposer le cachet « arrivée » sur la correspondance et y porter la date d'arrivée et le numéro d'ordre
- Transmettre le courrier aux destinataires
- Enregistrer dès le retour les annotations des destinataires dans le registre (courrier Arrivée)
- Préparer le cahier de transmission en y portant les références du courrier et le numéro d'ordre
- Transmettre le courrier aux responsables concernés.
- Classer chronologiquement dans un chrono (courrier Arrivée)

#### **2.1.4.2 Le courrier départ**

- Réceptionner les courriers à envoyer et les saisir sur papier portant l'entête de TTMN en trois (02) exemplaires
- Vérifier à la réception du courrier, le visa du responsable initiateur de la correspondance
- Porter le courrier au Président de la TTMN
- Enregistrer au retour, le courrier dans le registre « courrier départ »
- Apposer le cachet de la TTMN sur la signature
- Apposer le cachet « courrier départ » sur la correspondance et y porter la date de départ et le numéro d'ordre
- Mettre sous enveloppe, l'original du courrier
- Transmettre le courrier au destinataire par affranchissement ou par courrier avec le cahier de transmission
- Assurer la ventilation des copies (1 au responsable initiateur et 1 au Secrétariat)
- Classer chronologiquement les copies à chaque niveau de ventilation dans un chrono

### **2.1.5 La communication externe**

La communication externe prend en compte toutes les actions et supports de communication qui met la TTMN en relation avec ses partenaires et favorise son rayonnement et sa bonne image. Différents moyens doivent être mis dans ce sens à contribution par les membres du CA et le personnel de TTMN. Sans être exhaustif, on peut citer :

#### **2.1.5.1 Les outils de communication externe de TTMN.**

Une plaquette illustrée de présentation de TTMN est élaborée par le chargé d'information communication et proposée par le Secrétariat exécutif. Cette plaquette est actualisée en fonction de l'évolution des activités de la TTMN an et validée par le Bureau exécutif et le CA. La plaquette est distribuée aux partenaires actuels ou potentiels de la TTMN ainsi que lors des manifestations publiques organisées par la TTMN ou auxquelles la TTMN participe.

D'autres outils d'informations et de communication pourront être élaborés en fonction des besoins de la TTMN

Un plan de communication validé au sein du CA détermine la stratégie et les outils de communication déployé par le TTMN

## **2.2 La gestion du personnel**

---

### **2.2.1 Le recrutement**

Le recrutement du personnel s'effectue sans discrimination de race, de sexe, de religion, d'affiliation politique ou autre. Les critères prioritaires sont les qualifications, l'expérience et l'engagement.

Le recrutement du personnel se fait sur la base des besoins en ressources humaines exprimé par le Secrétariat exécutif et/ou les partenaires techniques et financières en décrivant le poste et le profil du candidat à rechercher.

La procédure de recrutement prévoit un test oral ou écrit organisé par le SE et supervisé par un jury de trois membre au moins. Les candidats présélectionnés seront départagés suivant le pouvoir discrétionnaire du BE. Le recrutement peut toutefois se faire sur titre par acte discrétionnaire du BE sur proposition du SE.

### **2.2.2 Les catégories du personnel**

Le personnel est classé en deux catégories selon la possibilité et les besoins de la TTMN :

- Le personnel recruté en titre de consultant
- Le personnel en poste fixe : CDD ou CDI

#### **2.2.2.1 Les Prestataires de services (consultant)**

En tenant compte des spécificités liées à son fonctionnement, la TTMN est tenue de faire appel à des consultants ou des prestataires de services.

Des Termes de références spécifiques déterminent les attributions, les résultats attendus de la mission, le profil, la durée du mandat et les critères de notification des consultants pour le recrutement.

En cas d'accord avec une personne identifiée pour apporter un appui à la TTMN, un contrat de collaboration est établi pour une durée déterminée renouvelable entre la Direction de TTMN et la personne ressource concernée.

Le contrat de collaboration dument signé par le président de la TTMN et le consultant prévoit notamment l'application des dispositions suivantes :

- désignation de la mission selon le TDR
- obligations des parties
- conditions de travail et de rémunération éventuelle
- durée du contrat

- Conditions de résiliation du contrat

Après la validation des produits ou des rapports du consultant par son personnel hiérarchique : président ou SE, le paiement en tranche des couts de la consultation se fait en espèces, par virement ou par chèque selon la période et les conditions décrites dans le contrat. Le consultant fourni une facture déterminant le montant de la présentation.

### **2.2.2.2 Le personnel recruté en poste fixe**

#### ***Pour la période d'essai***

Tout membre du personnel nouvellement embauché dans une poste fixe est engagé à l'essai ; son salaire ne peut être inférieur au salaire minimum de la catégorie hiérarchique correspondant à son emploi.

La durée de la période d'essai, qui est égale au délai de préavis, varie en fonction de la catégorie :

- Un mois pour le personnel des catégories D1, D2, D3, et D4 (agent d'exécution)
- Deux mois pour le personnel des catégories C1, C2 et C3 (Agent de maîtrise)
- Trois mois pour le personnel des catégories B1, B2, B3, A1, A2 et A3 (Cadres et Cadres supérieurs)

La période d'essai peut être renouvelée une seule fois pour une période égale.

La raison ayant motivé le renouvellement de l'essai sera notifiée à l'intéressé avant la fin de la période initiale.

Pendant la période d'essai, le contrat de travail peut être résilié par l'une ou l'autre partie sans préavis ni indemnité sans préjudice toutefois, pour le membre du personnel démissionnaire, des obligations découlant des engagements souscrits antérieurement par lui pour sa formation ou sa qualification.

### **2.2.2.3 Les missions et perdiems**

Dans le cadre des activités de la TTMN, un technicien, un élu ou un membre responsable /représentant au sein de la TTMN peut se rendre en mission tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la région. Après s'être assuré de la nécessité de la mission, le Président devra lui délivrer un ordre de mission dûment rempli.

L'ordre de mission devra comporter le numéro d'ordre, l'objet, la durée, le lieu, le mode de transport et la signature du Président ou en cas de son absence du SE

Il est payé à tout travailleur en mission des perdiems dont le montant couvre les frais d'hébergement, de restauration, de transport. Les montants des frais d'hébergement et de restauration sont fixés par note de service ou décision du CA.

Dès le retour de mission, le chef de mission rédige et dépose un rapport de mission au SE / Président du Comité permanent pour traitement. Les perdiems sont payés à en totalité au début de la mission.

L'AAF établit chaque fin de mois un récapitulatif des tournées et perdiem.

### **2.2.3 L'engagement définitif du personnel en poste fixe**

Le membre du personnel dont l'essai est reconnu satisfaisant est confirmé dans son emploi au terme de la période d'essai telle que définie à la disposition précédente.

Lorsque le BE de la TTMN a fait subir au personnel une période d'essai et qu'elle se propose de le confirmer à des conditions autres que celles stipulées pour cette période d'essai, elle doit lui spécifier par écrit l'emploi, le classement, la rémunération proposés ainsi que tous les autres avantages éventuels. Ces nouvelles conditions doivent être acceptées par écrit par le membre du personnel.

### **2.2.4 Le contrat de travail**

En cas de recrutement sur titre ou de réussite à un test ou un stage de formation, un contrat de travail écrit à durée déterminée est établi, pour une période d'un (01) an renouvelable, entre le président et le nouveau recruté.

Ce contrat à durée déterminée pourra être transformé, sur l'accord des deux (02) parties et en cas de nécessité de service, en contrat à durée indéterminée.

Le contrat à durée indéterminée prévoit notamment l'application des dispositions suivantes :

- Obligations statutaires
- Désignation de l'emploi
- Fixation de la période d'essai
- Conditions de travail et de rémunération
- Conditions de résiliation du contrat

### **2.2.5 Le contrat de stage**

Il est envisagé des cas de recrutement de personnel léger pour des stages de renforcement ou de prestations de services.

Le stagiaire est tenu de souscrire, par écrit, avant d'entamer son stage, un engagement minimal de service dont la durée est fixée de commun accord entre lui et le SE.

En cas de non-respect de cet engagement, le secrétariat exécutif se réserve le droit de faire suspendre le stage après deux avertissements.

### **2.2.6 Le contrat de formation**

Soucieuse d'offrir à ses auditeurs des prestations de qualité et aussi de respecter les règles d'éthique et de déontologie, la TTMN a opté pour le renforcement des capacités de son personnel des formations en collaboration avec les projets, programmes, ONG et autres structures gouvernementales.

A ce titre, le membre du personnel retenu pour bénéficier d'une formation est tenu de souscrire, par écrit, avant d'entamer sa formation, un engagement minimal de service dont la durée est fixée de commun accord entre lui et le BE. En cas de non-respect de cet engagement, le BE se réserve le droit de poursuivre le bénéficiaire conformément aux clauses du contrat.

### **2.2.7 Les conditions de travail pour le personnel en poste fixe**

Les conditions générales de travail sont définies conformément aux textes législatifs, réglementaires et conventionnels en vigueur à Madagascar et aux conventions et accords éventuellement signés entre le BE et le personnel. Les conditions pratiques d'exécution et de bénéfice d'avantages sont définies par le BE par note de service.

Le paiement des salaires du personnel en poste fixe se fait en espèces, par virement ou par chèque le dernier jour ouvrable du mois. Il est constaté par un bulletin de paie dûment rempli. Lorsque le travailleur en exprime le besoin et selon les disponibilités, un acompte représentant le tiers du salaire du mois précédent peut lui être versé. Le paiement du salaire tient compte de l'avance perçue.

#### **2.2.7.1 Les congés**

Après une année de service effectif, tout membre du personnel fixe a droit à un congé. Les droits à congé s'apprécient pour chaque exercice compris entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre et les congés découlant de ces droits doivent être obligatoirement pris, dans leur totalité, sous peine de forclusion, entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre de l'année suivante.

En raison de la nature particulière des activités de la TTMN et de la nécessité de continuité des services qu'elle est tenue d'assurer, la période des départs en congé s'étend sur l'année entière.

L'ordre des départs en congé est fixé en tenant compte des nécessités de service et, dans la mesure du possible, de la situation de famille de la personne. Les dates de départ sont communiquées après une planification générale, aux intéressés au moins un mois à l'avance.

#### **2.2.7.2 La durée des congés**

La durée des congés est de trente (30) jours calendaires par an. Sauf autorisation spéciale, l'absence d'un membre du personnel groupant des jours de repos, des jours fériés et des congés ne peut excéder 30 jours calendaires consécutifs

Les congés ne peuvent être scindés, dans une même année, en plus de deux parties.

Aucune déduction n'est faite pour le calcul des droits à congé, des absences motivées par :

- un accident de travail ou une maladie professionnelle
- les absences pour maladie dûment constatée par un médecin agréé, dans la limite de six mois minimum ou de la durée d'indemnisation.
- la période légale de repos des femmes en couches
- les absences autorisées pour les activités syndicales.

#### **2.2.7.3 Les allocations de congés**

L'allocation de congé est proportionnelle à la durée de congé sur la base du salaire global mensuel moyen des douze derniers mois d'activités.

L'allocation de congé ne peut être inférieure à la rémunération de présence, déduction faite des indemnités représentant un remboursement forfaitaire de frais liés à l'activité professionnelle du personnel.

#### **2.2.7.4 La rupture de contrat**

Elle peut intervenir pour cause d'expiration du terme du contrat, de démission ou d'abandon de poste par le travailleur, de licenciement ou de décès du travailleur.

En cas de démission, le travailleur est tenu de respecter le délai légal de préavis (trois mois). Il adresse à cet effet une lettre motivée au SE qui en avise le CA . Toute absence de plus de dix (10) jours est considérée comme une démission.

En cas de licenciement, les droits pour les contractuels seront calculés et versés conformément aux dispositions de la convention générale de travail, lorsque le licenciement est du fait de TTMN et ne se justifie pas par des fautes lourdes.

### **2.2.8 La discipline et l'évaluation du personnel**

Tout manquement à la discipline, ou toute faute professionnelle peut faire l'objet d'une demande d'explication adressée à l'agent mis en cause dans un délai de soixante-douze (72) heures.

Les sanctions sont prises par le CA sur proposition du BE dont dépend le fautif.

En cas de faute manifestement grave de nature à compromettre la poursuite des relations contractuelles entre l'agent et le CA, le BE prend une mesure conservatoire en suspendant dans les 48 heures l'agent mis en cause. Dans ce cas, le BE se réunit dans les brefs délais la décision de suspension afin de connaître du dossier de l'agent incriminé et de prendre les sanctions appropriées.

Lorsque le licenciement de l'agent est envisagé, le BE avise dans les 48 heures qui suivent les services compétents du Ministère chargé du travail de l'intention de résilier le contrat de travail de l'agent fautif.

La décision de licenciement ne peut intervenir qu'après un délai de 21 jours. La notification de cette décision est faite à l'agent concerné et une copie est adressée à l'inspecteur du travail territorialement compétent.

En tout état de cause, le dossier disciplinaire devra être définitivement réglé dans un délai de 30 jours.

L'évaluation du personnel se fait par annuellement. Il s'agit dans un premier temps d'une autoévaluation par l'agent suivie d'une évaluation par le responsable d'unité. A la fin d'année, chaque membre du personnel technique ou d'appui après son autoévaluation, finalise le processus d'évaluation devant le SE de la TTMN qui lui-même est évalué par le Président dans les mêmes délais et conditions. L'évaluation s'accroît entre autres sur :

- la qualité et la quantité de travail fourni par l'agent dans le cadre de ses attributions
- la diligence à remplir les tâches confiées
- sa compétence technique et sa conscience professionnelle
- son adaptation au poste et sa polyvalence dans les tâches
- son esprit d'initiative ou d'équipe
- son dynamisme et sa conduite sociale
- etc.

Les fiches d'autoévaluation en annexe du manuel facilitent le processus. L'évaluation permet une notation du personnel et facilite le paiement de primes de rendement trimestriel auxquelles elle est liée.



L'inventaire des stocks de tous genres est fait à la fin de l'année par le SE avec transmission du rapport au BE.

### **2.3.2 Le matériel roulant**

Le BE est le premier responsable du matériel roulant de la TTMN. Il confie sa gestion au SE qui se charge de l'affectation et de l'utilisation au personnel technique ou élus de la TTMN.

Tout utilisateur du matériel roulant doit se conformer au code de la route et aux dispositions suivantes :

- Tout déplacement du matériel roulant en dehors du lieu de travail doit être muni d'un ordre de mission indiquant la localité et le motif.
- Tout mouvement (départ ou arrivée) doit être mentionné dans le cahier de contrôle de courses en termes de kilométrage et de relevé du compteur.
- Le matériel est sous la responsabilité directe de l'utilisateur à qui il a été affecté ;
- Tout choc ou avarie doit être signalé immédiatement au secrétariat exécutif.
- Le SE veille au bon fonctionnement du matériel roulant, concomitamment avec l'utilisateur.

Les autres procédures d'utilisation du matériel roulant seront définies par le BE de commun accord avec le SE pour les cas de missions dans des lieux très éloignés du siège de TTMN.

### **2.3.3 Les stocks**

La gestion des stocks est sous la responsabilité du Secrétariat exécutif. L'AAF assurera la tenue d'un cahier de stock et de fiches de stock pour chaque bien stocké. Les entrées et sortie de stock se feront suivant des bordereaux d'entrée et de sortie co-signés par le SE et l'AAF.

A la suite de l'inventaire de départ faisant le point des matériels et fournitures disponibles, les inventaires périodiques et les vérifications de stocks par sondages aléatoires permettront un suivi régulier des stocks.

## 2.4 La gestion des archives et de la documentation

La constitution de dossiers devra permettre de :

- rendre le dossier accessible aux personnes habilitées ;
- pouvoir retrouver facilement les documents ;
- pouvoir suivre et analyser facilement la prise de décision

Afin de rendre maîtrisable les archives ; les instructions suivantes doivent être respectées :

Document financier	Délai de conservation
<b>Dossiers financiers</b>	
Justification financière (facture, déclaration etc.)	10 ans
Procès-verbal de clôture de caisse et bancaire	10 ans
Extrait journalier des opérations bancaires et des virements	10 ans
Ordre de paiement et autres documents faisant apparaître les montants décaissés ou encaissés	10 ans
CD de back up de l'administration de l'exercice comptable	10 ans
Contrat disponible	Au moins deux (2) ans après la fin du contrat
Contentieux	10 ans
Données relatives à l'actif immobilisé	Deux (2) ans après la vente/liquidation de l'actif
<b>Dossiers du personnel</b>	
Contrat de travail du personnel	Jusqu'à l'âge de 75 ans ou 5 ans après le décès
Dossier de recrutement et de sélection	3 ans après le départ ou licenciement du travailleur
Numéro de sécurité sociale	Jusqu'à l'âge de 75 ans ou 5 ans après le décès
Document justifiant la situation matrimoniale	Jusqu'à l'âge de 75 ans ou 5 ans après le décès
Solde mensuelle	Jusqu'à l'âge de 75 ans ou 5 ans après le décès
Adresses des personnes à contacter en cas d'accident	Jusqu'à l'âge de 75 ans ou 5 ans après le décès
Délais des congés et absence	Jusqu'à l'âge de 75 ans ou 5 ans après le décès
Reçu pour solde de tout compte	Jusqu'à l'âge de 75 ans ou 5 ans après le décès
Copie de carte de travail	Jusqu'à l'âge de 75 ans ou 5 ans après le décès
Certificat délivré à l'employé	Jusqu'à l'âge de 75 ans ou 5 ans après le décès
Lettre d'avertissement, de sanction, mis à pied et de licenciement	Jusqu'à l'âge de 75 ans ou 5 ans après le décès
Lettre d'avancement, de promotion et d'octroi de primes	Jusqu'à l'âge de 75 ans ou 5 ans après le décès
Lettre d'engagement	Jusqu'à l'âge de 75 ans ou 5 ans après le décès
Références professionnelles	Jusqu'à l'âge de 75 ans ou 5 ans après le décès
Evaluation des entretiens de fonctionnement	3 ans après le départ ou licenciement du travailleur
Rapport sur les situations de conflit	3 ans après le départ ou licenciement du travailleur
Autres informations, conventions pertinentes sur le personnel	3 ans après le départ ou licenciement du travailleur
<b>Dossiers de planification, suivi et évaluation</b>	
Document stratégique (plan)	10 ans
Etudes spécifiques	10 ans
Plans annuels	3 ans
Comptes rendus	3 ans
Autres correspondances pertinentes	3 ans

Leur durée de conservation peut varier selon les types d'émission par rapport à leur utilité dans la vie de TTMN

## 2.5 La préparation des sessions statutaires

---

La préparation des sessions du BE, CA et l'AG commence un mois avant leur tenue.

Pour ce faire :

- préparer les dossiers à examiner en conseil en collaboration avec le SE de TTMN ;
- préparer un avant-projet d'ordre du jour ;
- soumettre l'avant-projet au Président et obtenir son avis écrit ;
- modifier ou maintenir l'ordre du jour conformément à l'avis du Président ;
- fixer la date et le lieu de la tenue du Conseil ;
- préparer et faire signer par le Président les convocations ;
- envoyer aux membres les convocations et autres documents préparatoires au moins quinze (15) jours avant la tenue de la session ;
- en cas de session extraordinaire le délai de 15 jours peut être ramené à huit (8) jours ;
- préparer la salle de réunion et assurer la logistique du déroulement de la session ;
- accueillir les participants à leur arrivée ;
- superviser les travaux de secrétariat de la session ;
- élaborer un procès-verbal de la rencontre et un relevé des décisions et résolutions ;
- transmettre les documents élaborés au Président pour avis ;
- adresser les documents modifiés éventuellement après avis du Président, aux administrateurs pour amendements dans un délai de quinze jours ;
- le silence d'un administrateur passé ce délai équivaut à son consentement sur tous les points des documents ;
- centraliser les avis, les synthétiser et les envoyer au Président pour avis et signature ;
- modifier éventuellement les textes et les retransmettre au Président pour signature ;
- garder une copie pour les archives

## 2.6 La gestion des conflits

---

Sans avoir un caractère administratif, une procédure de gestion des conflits interpersonnels ou intergroupes est envisagée afin de réduire les effets négatifs que ces conflits peuvent avoir sur la vie et le développement de la TTMN.

Deux personnes connues pour leur sagesse, leur sagacité, leur patience et leurs capacités d'écoute, sont désignées comme médiateurs par le BE (Un responsable et un assistant).

Pour tous les cas de conflits avérés ou potentiels, les médiateurs sont saisis par l'une des parties ou s'autosaisissent. La procédure suivante peut être adoptée :

- 1) Ecouter séparément chaque groupe /individu pour comprendre la situation sans porter de jugement
- 2) Faire éventuellement une enquête de voisinage pour mieux cerner les causes et enjeux
- 3) Sensibiliser chaque partie afin d'abaisser la tension
- 4) Réunir les deux parties pour tenter la conciliation
- 5) Situer les responsabilités et prendre des sanctions éventuelles et faire la conciliation
- 6) En cas d'échec, convoquer une session du CA pour rendre compte et discuter de la conduite à tenir
- 7) Sensibiliser les parties et rechercher la réconciliation

## 3. LES PROCEDURES FINANCIERES

### 3.1 Le budget

#### 3.1.1 *Les composantes du budget*

Le budget de la TTMN est établi en équilibre annuellement en ressources et en emplois.

Les ressources la TTMN sont constituées par :

- la cotisation des membres
- les subventions éventuellement accordées par les organismes privés nationaux ou internationaux
- les dons offerts par les bienfaiteurs, ....
- les diverses prestations de services réalisées par le personnel ou les élus de la TTMN.
- ...

Les ressources sont libellées principalement en Ariary. Elles peuvent toutefois être libellées en devises étrangères dans les cas d'accords de dons ou de subvention avec un partenaire au développement étranger. L'accord devra dans ce cas préciser que les fonds seront versés dans lesdites devises.

Les emplois de TTMN sont essentiellement les dépenses de fonctionnement des structures et les dépenses d'investissement en matériel, équipement et infrastructures.

#### 3.1.2 *L'élaboration et l'adoption du PTBA*

La préparation du budget commence chaque année au mois d'octobre. L'élaboration du budget de la TTMN étant fortement liée aux activités programmées, plusieurs étapes combinant l'élaboration du programme d'activités, les ressources dégagées et les charges conséquentes sont nécessaires.

##### **Réunion préparatoire**

La réunion préparatoire réunissant les membres du CA et du BE a lieu sur convocation du Président. Elle vise à :

- fixer les objectifs à atteindre pour l'année à venir
- déterminer les axes prioritaires d'intervention de la TTMN
- faire le point de l'exécution du budget en cours et décider des mesures correctives
- adopter le canevas et les grandes lignes du programme d'activités et du budget à élaborer
- fixer le calendrier d'élaboration du programme d'activités et du budget

##### **Elaboration du PTBA**

En tenant compte des contraintes des autres composantes, le SE :

- fait élaborer les programmes d'activités par les responsables dans l'équipe technique et les élus ;
- fait élaborer par chaque responsable une proposition de budget prévisionnel ;
- élabore son programme d'activités en tenant compte des propositions de son chef hiérarchique et des conclusions de la réunion préparatoire,

- élabore le budget associé aux activités
- transmet une copie du PTA et du budget pour étude et annotations.

#### **Validation du PTBA**

Sur convocation de son Président, le CA se réunit, examine et adopte les projets du budget annuel et du PTA de la TTMN.

Sous la conduite du Président, les débats sur le PTBA sont menés pour chaque activité et ligne budgétaire.

Le CA valide le PTBA rectifié à la fin de l'exercice précédent ou au début de l'exercice de l'année suivant pendant la réunion du CA.

### **3.2 Le plan de liquidités**

---

Afin de parvenir à une maîtrise des liquidités, le Président de TTMN doit avoir un bon aperçu en matière des ressources et charges. A cet effet, l'AAF fera une estimation de toutes les recettes et dépenses.

De manière générale, l'établissement du plan de liquidités par le Trésorier est impératif. L'AAF fournit au Trésorier et au président les informations précises pour lui permettre une évaluation correcte des dépenses et recettes annuelles ou mensuelles. L'établissement du plan de liquidité se fera de la manière suivante :

- dresser un plan mensuel des coûts ;
- indiquer sur un formulaire, la répartition du total des liquidités nécessaires par mois et selon les sources ;
- donner une justification des montants présentant des écarts remarquables ;
- mentionner les raisons des écarts éventuels ;
- vérifier que tous les postes du budget sont pris en compte dans le plan de liquidités ;

## 4. LES PROCEDURES COMPTABLES

### 4.1 L'exécution des dépenses

#### 4.1.1 *Les procédures relatives à la trésorerie*

Il s'agit de la séparation des rôles suivant une complémentarité bien définie à travers la justification des recettes et dépenses ainsi que les formes d'autorisations des dépenses. Elle se fait de la façon suivante en ce qui concerne la trésorerie

##### **Président de la TTMN.**

- Co - signature des chèques du compte principal;
- Accès à la comptabilité ;
- Approbation et certification des pièces justificatives ;
- Appréciation du respect des procédures ;
- Emissions des avis sur la gestion administrative, comptable et financière ;
- Certification des documents comptables ;
- Contrôle inopiné de la caisse de menues dépenses avec établissement de procès-verbal ;
- Vérification des dépenses conformément aux lignes budgétaires ;
- Suivi des ressources par nature ;
- Contrôle générale par rapport à l'inventaire des biens durables, des matériels et équipements.
- Finalisation des rapports financiers ;
- Compte rendu semestriel aux membres du comité ;
- Compte rendu annuel à l'AG de TTMN.

##### **Trésorier de TTMN**

- Co - signature des chèques du compte principal;
- Accès à la comptabilité ;
- Approbation des pièces justificatives ;
- Certification mensuelle des documents comptables ;
- Contrôle inopiné de la caisse de menues dépenses avec établissement de procès-verbal ;
- Recherche de financement ;
- Recherche de partenariat ;
- Etablissement du suivi budgétaire trimestriellement ;
- Suivi des ressources par nature ;
- Elaboration du budget annuel et du plan d'activités ;
- Finalisation des rapports financiers ;
- Rédaction de procès-verbal et de rapports de séance.

##### **L'AAF**

- Accès à la comptabilité ;
- Tenue de la caisse des menues – dépenses ;
- Préparation des pièces de banque et caisse ;
- Tenue des comptes ;
- Tenue du journal de trésorerie ;

- Préparation des factures ;
- Etat de rapprochement bancaire ;
- Tenue du journal des ventes ou prestations de service ;
- Production des rapports financiers ou procès-verbaux ;
- Détention des chèques reçus ;
- Détention des carnets de chèques épuisés ;
- Dépôt en banque des chèques ou espèces ;
- Réception des relevés bancaires ;
- Détention des livrets des comptes intermédiaires ;
- Détention des carnets de chèques en cours ;
- Approbation des pièces justificatives ;
- Classement des pièces justificatives des dépenses ;
- Enregistrement de toutes les opérations ;
- Inventaire de caisse et de banque ;
- Etablissement du suivi budgétaire trimestriellement ;
- Etablissement du plan d'amortissements et de provisions ;
- Inventaire des stocks et des immobilisations ;
- Fiche de billettage caisse ;
- Tenue d'un cahier de suivi des contrats ;
- Classement des contrats dans un chrono.

#### **4.1.2 Les procédures d'encaissements et de décaissements**

---

Pour la gestion de ses ressources financières, la TTMN dispose essentiellement de :

- Un compte principal logé au BNI. Ce compte est mouvementé par deux signatures conjointes parmi celles du Président du CA et du trésorier qui déposent des spécimens de signature dans ladite institution. Ce compte reçoit l'essentiel des ressources de la TTMN et fonctionne de manière à ne pas bloquer son fonctionnement ;
- D'autres comptes de fonctionnement (en fonction des exigences des partenaires techniques et financiers logé dans la même institution bancaire) pour une gestion séparée des budgets des projets entrepris avec lesdites PTF
- Une caisse de menues dépenses tenue par l'AAF et supervisée par le SE de TTMN. Elle reçoit des fonds dont elle doit en justifier les dépenses.

**La caisse de menues dépenses** fonctionne selon les principes et éléments suivants :

- Est appelée menue dépense, toute dépense inférieure à deux cents mille (200 000) Ariary ;
- La caisse fonctionne avec un montant plancher de deux cents mille (200 000) Ariary et un montant plafond de cinq cent mille (500 000) Ariary ;
- Elle est tenue par l'AAF ;
- Toutes les fois que le montant en caisse descend en dessous du montant plancher, une demande de fonds préparée par l'AAF est adressée au Président accompagnée du relevé des dépenses et des pièces justificatives. Le montant de la demande correspond au complément nécessaire pour reconstituer le montant plafond ;
- Le président et/ou le Co signataire après contrôle de conformité, établit dans les vingt-quatre heures, le chèque correspondant au montant demandé afin d'assurer l'alimentation de la caisse et la continuité du service ;

- Les pièces de caisse recettes ou dépenses sont établies pour chaque opération intervenue au niveau de la caisse ;
- Les opérations sont enregistrées chronologiquement dans le journal de caisse.

#### **4.1.2.1 Les procédures d'encaissement**

##### **4.1.2.1.1 La caisse**

Les encaissements sont issus des recettes qui proviennent, des dons en espèce ; des subventions, des souscriptions, des prestations de service, de la cession des biens.

Des quittances pré numérotées doivent être délivrées aux bénéficiaires des prestations.

- Tout encaissement d'espèces à la TTMN est subordonné à la délivrance d'un reçu de versement (carnet à 3 feuillets) ;
- Dans le cas des prestations de la TTMN:
  - Versement en espèces par l'utilisateur aux relations publiques (service assuré au départ par les techniciens de service) contre reçu de versement ;
  - Annexion d'un feuillet du reçu de versement au communiqué ou demande de service ;
  - Transmission du communiqué ou de la demande au service concerné pour traitement ;
- Dans le cas des autres prestations
  - Versement en espèces par l'utilisateur au service d'accueil de la structure ;
- Reversement en fin de journée à la caissière sur la base d'une fiche synthèse et un reçu de versement interne ;
- Versement systématique tous les deux jours, de l'intégralité des recettes de la période par l'AAF, dans un compte bancaire de la TTMN

##### **4.1.2.1.2 La banque**

Comme étant décrit à la caisse, les opérations d'encaissements de fonds sont liées aux ressources issues, des subventions, des dons et legs, des diverses prestations de service de la TTMN, etc.

Les recettes journalières doivent être enregistrées dans un cahier des recettes journalières par l'AAF. Le cahier des recettes journalières accompagné des souches de factures et des carnets de reçus doit être transmis au Président de la TTMN à sa demande.

L'AAF enregistrera dans le registre des ressources les montants des diverses prestations de service par nature.

Le registre des ressources accompagné du cahier des recettes journalières et des contrats suivis des photocopies de chèque ou non, des reçus de versement et des remises de chèque sur place doivent être transmis au Président pour vérifier l'authenticité des documents avant ou après le dépôt des fonds sur le compte de la TTMN.

Les pièces justificatives issues des dépôts de fonds doivent être imputées / enregistrées dans les livres comptables et classées chronologiquement dans un classeur.

Il s'agit de façon pratique pour les encaissements de chèques de :

- Enregistrement du chèque par l'AAF
- Transmission d'une copie du chèque visé par le Président pour suivi de l'exécution du contrat
- Remise du chèque à la Banque dans les 48 heures ouvrables qui suivent

- Transmission du bordereau de remise au Président pour visa
- Classement des copies du chèque et du bordereau dans le chrono

L'AAF prépare mensuellement les états de rapprochement bancaire. Il est le destinataire final des relevés d'opérations établis par les banques. Mais par contre il n'a pas pouvoir de faire fonctionner ces comptes de banques.

#### **4.1.2.2 Les procédures de décaissement**

##### **4.1.2.2.1 La caisse**

Le décaissement est effectué sur la base d'une autorisation de dépenses qui est valable tant pour les dépenses par la caisse que par la banque. A cette autorisation sont annexées toutes les factures ou autres pièces justificatives. L'AAF remplit une pièce de caisse dépense et lui joint le lot constitué de l'ordre de décaissement et des pièces justificatives.

L'autorité hiérarchique signe les autorisations de dépense. L'autorisation de dépenses signée est transmise à l'AAF pour décaissement en espèces.

L'AAF assure l'exécution de l'ordre de paiement contre pièce justificative. Dans le cas d'une dépense exécutée par un agent, l'AAF remplit le bon provisoire de caisse signé d'elle et du bénéficiaire des fonds décaissés. Ce dernier exécute les dépenses et les justifie par des factures acquittées ou toute autre pièce valable et acceptable.

A la fin de la journée, l'AAF vérifie la caisse. Elle conserve en toute sécurité l'ensemble des carnets de reçu ou facturiers non utilisés. Elle doit arrêter le journal de caisse en fin de journée, transmettre les originaux au Président avec toutes les pièces justificatives pour affectation en temps opportun à la hiérarchie compétente.

##### **4.1.2.2.2 La banque**

Lorsque le Président autorise des dépenses par sa signature ou son visa, l'AAF prépare et fait signer les pièces de banque correspondantes par le Président.

Le chèque et la pièce comptable retournent à la AAF de TTMN qui fait signer le bénéficiaire sur la pièce comptable et lui remet le chèque. Dans le cas où le bénéficiaire du chèque se trouverait dans une autre ville, le chèque peut lui être remis contre un reçu et / ou l'acquiescement de la facture ainsi réglée.

Tout paiement par chèque est subordonné à la signature par le bénéficiaire, en plus des autres pièces justificatives, d'un bordereau de remise de chèque ou d'une photocopie dudit chèque. Le paiement des fournisseurs étrangers s'effectue par ordre de virement, accreditifs ou crédit documentaire préparé par l'AAF et vérifié par le Président.

L'AAF doit veiller à la certification des pièces justificatives au moyen d'acquiescement ou de l'utilisation d'un cachet PAYE pour les livraisons au comptant.

Dans la mesure du possible, les paiements par chèques ou par virement bancaire doivent être privilégiés par rapport aux paiements en espèces afin de minimiser les montants à conserver à la caisse, et en conséquence les risques qui en découlent.

A la fin du mois, l'AAF arrête son journal de banque et en transmet les originaux au Président avec toutes les pièces justificatives correspondantes.

## **4.2 Les procédures de gestion des contrats**

---

### **4.2.1 La recherche de financements ou de contrats**

---

#### **4.2.1.1 Les principes généraux.**

La question de la mobilisation de ressources financières est d'une importance cardinale pour la TTMN qui est une organisation offrant des services à ses cibles. Pour équilibrer son budget, la TTMN doit chercher à mobiliser des ressources financières non négligeables.

Les responsables de TTMN (SE, BE et CA) devront favoriser une démarche incitatrice et marketing dans la conception, proposition de projet ou de services ainsi que dans l'identification et la mobilisation de partenaires potentiels

Pour la mobilisation des ressources financières, plusieurs pistes doivent être explorées par les managers de TTMN. Sans être exhaustif, on peut ressortir :

#### **Les financements par des partenaires.**

Dans le cadre du fonctionnement de TTMN et du souci d'apporter des services aux membres de la TTMN, des projets d'activités peuvent être élaborés et soumis aux partenaires au développement pour négociation de financement. La mise en œuvre de ces activités au-delà de la promotion de TTMN, facilite la mobilisation de ressources internes.

#### **Les cotisations des membres**

Dont le montant est fixé par le CA

#### **Les produits des services offerts.**

Il s'agit des prestations, des ventes de produits ou de services, etc. Sans verser dans la publicité commerciale (pure et dure), ces produits s'inscrivent dans l'obligation de services aux membres ou par rapport au développement de ces activités. Les produits de ces services s'ils peuvent paraître d'importance modique, ne constituent pas moins des ressources qui par leur régularité, contribuent à la stabilisation financière de la TTMN.

#### **Les produits d'autres activités génératrices de revenus.**

Il s'agit de toutes autres activités annexes ou connexes que la TTMN peut entreprendre pour diversifier ses sources de revenus et renforcer sa stabilité financière. Ces activités peuvent être commerciales ; dans ces cas, il importe qu'elles aient une comptabilité séparée qui puisse leur permettre d'être en règles vis-à-vis de l'administration fiscale. Le caractère commercial des activités n'est aucunement en contradiction avec le statut de TTMN. Il s'agit en effet d'activités de mobilisation de ressources à utiliser pour soutenir des activités d'intérêt public qui par elles-mêmes ne génèreraient pas des ressources suffisantes pour assurer leur viabilité sans financement notamment de partenaires au développement.

#### **4.2.2 Le suivi technique et financier des contrats**

La gestion des contrats de prestations de service doit se faire de la manière suivante :

- Préparation/étude du contrat par le SE avec l'assistance des Responsable technique et l'AAF de TTMN.
- Etablissement du contrat en deux (2) exemplaires par le Président ou le collaborateur ;
- Signature du contrat par les deux parties, la TTMN est représentée par le Président. Toute prestation débutera après signature effective des deux parties et paiement de la 1<sup>ère</sup> tranche ;
- Transmission d'une copie du contrat signé au BE pour information ;
- Etablissement par l'AAF d'un tableau de suivi du contrat : le CA se réserve le droit d'interpeller le SE en cas de contrat préjudiciable à la TTMN ;
- Annexion des photocopies de toutes les pièces justificatives des paiements (chèques, espèces) au tableau de suivi ;
- Suivi technique de l'exécution du contrat par la SE ;
- Suivi financier de l'exécution du contrat par la SE et l'AAF;
- Etablissement d'une fiche de constatation de la bonne fin d'exécution du contrat signée par le Président et l'AAF (Document interne).

#### **4.3 Les procédures relatives à la paie du personnel**

---

Cette procédure veut qu'on s'assure que les personnes figurant sur l'état de paiement ont bien droit à leurs rémunérations, et que ces rémunérations sont bien calculées, payées à temps et correctement enregistrées.

La détermination :

- des niveaux de revenus et des primes est du ressort du BE sur proposition du SE ;
- des avances sur salaires et autres conditions similaires sont confiée au SE.

L'approbation des heures de travail relève des compétences du SE, elle est certifiée par le Président de la TTMN

Le règlement de la prestation est fait sur le compte principal à travers des virements, chèques ou espèces.

La préparation de la paie, sa liquidation ainsi que la préparation des écritures comptables se fait par l'AAF

L'approbation des pièces comptables relatives à la paie relève de la compétence du Président ; Toute modification des pièces comptables en général et celles relatives à la paie doit recueillir l'avis motivé du membre du BE.

Les modifications de salaires pour raison de sanction sont du ressort du Président et les membres du Bureau par écrit.

Avant tout paiement, les frais de prestations doivent être contrôlés par le Président ou SE. Ce contrôle permettra de vérifier les avances et acomptes au personnel. En cas de paiement à des tiers, une procuration en bonne et due forme est exigée. Enfin l'AAF doit veiller à ce que les obligations fiscales et sociales relatives au paiement des prestations du personnel fixe soient régulièrement et rigoureusement respectées.

## **4.4 Les procédures relatives à l'organisation comptable**

---

Les procédures comptables ont pour but de permettre l'enregistrement de toutes les transactions qu'elles donnent lieu ou non à des flux financiers, d'assurer la fiabilité des informations comptables et financières, de contrôler les mouvements comptables, de donner les moyens d'ajuster à tout moment les mouvements ou soldes des grands livres et balances, d'organiser la vérification périodique de l'imputation des écritures des mouvements, par pointage ou par contrôle de vraisemblance.

L'organisation comptable repose sur les principes suivants :

- la tenue de la comptabilité selon le principe de la partie double
- la vérification exhaustive des imputations comptables avant et après leur enregistrement
- l'enregistrement comptable de toutes les transactions qu'elles donnent lieu ou non à des flux financiers
- l'enregistrement des opérations chaque jour et pièce par pièce
- le traitement quotidien de la position de la trésorerie, le traitement hebdomadaire des comptes de gestion, le traitement mensuel de la comptabilité financière et des statistiques
- le contrôle des séquences et des mouvements des opérations journalières enregistrées avec les imputations figurant sur les pièces comptables.

### **4.4.1 Les supports comptables**

---

Il s'agit de :

- 1- journal auxiliaire de caisse
- 2- journal auxiliaire de banque
- 3- journal auxiliaire des recettes
- 4- journal auxiliaire des dépenses
- 5- journal auxiliaire des approvisionnements
- 6- suivi budgétaire
- 7- rapport financier budgétaire
- 8- le registre des immobilisations
- 9- le registre des ressources
- 10- le facturier
- 11- le carnet de reçu
- 12- le chéquier

### **4.4.2 Les pièces comptables**

---

Comme pièces comptables on peut citer :

1. la facture
2. le reçu
3. la décharge
4. les fiches de déclaration (IS)
5. les quittances
6. les photocopies de chèques

7. les fiches de caisse – dépense
8. les fiches de versement de fonds
9. le relevé bancaire
10. les avis de crédit ou de virement
11. le bon de commande
12. le bon de livraison
13. le contrat
14. reçu de versement en espèce
15. reçu de remise de chèque sur place
16. la facture pro – forma ou devis
17. etc.

#### **4.4.3 Les documents comptables de synthèses**

---

**Etats financiers de synthèse** : ils traduisent la situation patrimoniale de la TTMN à la date de clôture de l'exercice. La présentation des états financiers se fait selon le tableau de budget signé avec le partenaire

### **4.5 Les procédures relatives aux achats**

---

#### **4.5.1 Le recensement et la synthèse des besoins**

---

L'AAF collecte les besoins de la TTMN, adresse la liste des matières et fournitures et achemine cette liste au SE et le président pour vérification. Pour des grosses dépenses (dépenses dépassant le seuil de 1 000 000 Ariary), l'avis du Président du CA est requis pour des dispositions à prendre. L'AAF fait préparer l'autorisation des dépenses et les présente au Président pour approbation.

#### **4.5.2 La passation de commande**

---

Lorsque l'avis est favorable, L'AAF établit un bon de commande en trois exemplaires.

La répartition des bons se fait comme suit :

- l'original est envoyé au fournisseur
- la première copie à laquelle l'autorisation des dépenses et la liste des matières et fournitures à acheter sont jointes, reste à la comptabilité.
- la troisième copie reste dans le carnet pour servir de souche au niveau de la comptabilité.

Il est à noter qu'en cas d'annulation de bon de commande, l'original et la première copie restent au niveau de la comptabilité et la deuxième copie est conservée dans le carnet à souche.

#### **4.5.3 L'achat**

---

Si l'achat doit être effectué au comptant, le bon de commande signé est transmis à la AAF pour procéder au décaissement. Tout achat d'une valeur supérieure à 300.000 Ariary et inférieure à 7 000 000 Ariary, est sujet au processus d'appel à candidature de gré à gré avec

les fournisseurs régulièrement inscrits, un mois avant le lancement dans le registre des fournisseurs agréés. A partir de 7 000 000 Ariary, l'achat se fait suite à un appel d'offre ouverte.

#### **4.5.4 La réception d'une livraison et le règlement de fournisseurs**

---

Toute livraison se fait sur la base d'un bon de livraison (BL) par le fournisseur.

- Les livraisons sont réceptionnées par l'AAF qui signe le bon de livraison ;
- La livraison pour qu'elle soit acceptée, doit correspondre qualitativement et quantitativement avec la commande (voir bon de commande) ;

Il est indiqué de faire une distinction entre enregistrement de la facture fournisseurs et son règlement sauf cas exceptionnel des menues – dépenses de caisse.

- Les factures fournisseurs sont reçues et enregistrées à la comptabilité ;
- La facture est transmise par le fournisseur en trois (03) exemplaires ainsi que le bon de livraison ;
- Après vérification, la facture est approuvée avec la mention « bon à payer » sur l'original et « duplicata non payable » sur les copies ;
- Le paiement de la facture se fait par la suite en respect du plan de liquidité;

## **4.6 Les procédures de gestion des contentieux**

---

### **4.6.1 Les principes généraux**

---

Selon les cas, on distingue les groupes de débiteurs suivants :

- Le personnel qui reçoit des avances privées (avances sur salaire, avance scolarité, autres), des avances de fonctionnement, des prêts ;
- Les organisations finançant la TTMN ; dans le cas où le prêteur ou le donateur n'honore pas les demandes de fonds qui lui sont adressées ;
- Les structures qui prennent des engagements et ne les honorent pas et qui de fait doivent rembourser les frais engagés par la TTMN ;
- Les prestataires de services ayant reçu des avances et n'ayant pas produit le service, ou l'ayant fait de manière insatisfaisante.

Il importe pour TTMN que les risques encourus soient minimisés. L'objectif visé sera donc de maintenir les créances au niveau le plus bas possible. Le SE veille à prendre toutes les dispositions nécessaires.

### **4.6.2 Les avances privées**

---

- Dans certains cas extrêmes, la TTMN peut accorder des avances privées au personnel à poste fixe (frais médicaux, frais de scolarité et imprévus, etc.)
- Le travailleur qui sollicite une avance doit être déjà confirmé dans son emploi ;
- Aucune avance privée ne doit être supérieure à l'équivalent d'un mois de salaire ;
- Aucune forme nouvelle de crédit ne peut être accordée si le contrat expire dans un délai de six mois ;
- L'autorisation du Président est indispensable. Dans ce cas :
  - Faire introduire par le demandeur, une demande manuscrite comportant les modalités de remboursement ;

- Faire étudier la demande par l'AAF et le SE ;
- Faire remplir et signer le formulaire d'avance privée par le demandeur en précisant les modalités de remboursement ;
- Enregistrer les avances privées sur le compte personnel ;
- Veiller au remboursement avant échéance du contrat du débiteur

#### **4.6.3 Les avances de fonctionnement**

---

- Un membre du personnel peut percevoir une avance de fonctionnement ;
- L'avance de fonctionnement est forcément liée aux objectifs de travail ;
- Un terme à l'échéance duquel la dette doit être remboursée doit être fixé ;
- On ne peut octroyer une nouvelle avance à quelqu'un si l'ancienne n'est pas remboursée ;
- On ne peut examiner et satisfaire que des demandes écrites ;
- Un compte avances de fonctionnement est ouvert dans les cahiers de la comptabilité et est surveillé par le SE et l'AAF de la TTMN;
- Un délai maximum de justification d'un mois est à fixer pour chaque avance de fonctionnement.

#### **4.6.4 Les avances aux prestataires de services**

---

- Les prestataires de service ne pourront bénéficier que d'une avance de 30 % au maximum sur les marchés obtenus ;
- L'avance doit être liée aux travaux dont ils ont déjà signé le contrat (le contrat est la pièce à conviction) ;
- Il doit être précisé dans le contrat que le prestataire a droit à une avance ainsi que le taux ;
- Le même prestataire ne peut bénéficier de deux avances distinctes que si les contrats sont distincts ;
- Si le prestataire ne respecte pas les obligations du contrat, le SE averti le Président qui l'appelle et le met en demeure de rembourser l'avance reçue et ce, dans un délai d'une semaine ;
- Si le prestataire de service ne s'exécute pas, le Président est autorisé à utiliser tous les moyens légaux pour rentrer en possession des fonds et le prestataire indélicat est aussitôt rayé de la liste des prestataires

### **4.7 Les contrôles**

---

#### **4.7.1 La caisse**

---

Le président de la TTMN procède périodiquement à des contrôles inopinés de caisse ainsi qu'à des inventaires de caisse, ceci pour apprécier la tenue de caisse suivant les normes requises. Les contrôles peuvent aussi se faire par divers personnels de la TTMN. (SE, AAF, etc.)

Les contrôles concernent non seulement les mouvements de caisse mais aussi la régularité et l'intégralité des entrées de fonds dans la caisse et le circuit financier. Les aspects du contrôle sont donc :

- Contrôle des entrées en espèces et par chèque
- Contrôle des versements à la banque
- Contrôle des sorties par rubriques
- Contrôle du respect des lignes budgétaires

La procédure de contrôle comporte :

- Contrôle des entrées en espèces et par chèque
  - Comparer les niveaux (numéros et montants) du facturier et du registre
  - Contrôler la conformité des déclarations de prestations (nombre, montant) sur la fiche statistique et les facturiers
  - Enregistrer de façon aléatoire, les diffusions de prestations. Faire le point des nombres de diffusion et des montants. Comparer avec la fiche statistique, les factures et les versements
- Contrôle des versements
  - Descendre le total des recettes sur le facturier
  - Comparer avec le versement de la journée dans la fiche statistique, le cahier de versement de la Caissière, le cahier journal des Relations Publiques et le carnet de versement/chèque de versement Banque
- Contrôle des sorties par rubriques
  - Vérifier les sorties sur le brouillard de caisse, les pièces justificatives et la fiche d'ordonnancement
  - Vérifier le solde de caisse
- Contrôle du respect des lignes budgétaires
  - Vérifier la conformité des dépenses/recettes sur le plan de décaissement et les tableaux de suivi budgétaire des dépenses/recettes
  - Prendre une rubrique et vérifier la conformité des montants des factures avec le montant inscrit dans le tableau de suivi budgétaire

#### **4.7.2 La banque**

---

Le président procède périodiquement à la vérification des versements d'espèces et remise de chèque, à la préparation des états de rapprochement bancaire avant leur transmission aux membres du conseil.

#### **4.7.3 Les inventaires**

---

Les inventaires se font à l'improviste et consiste en un décompte de tous les biens matériels et des fournitures. Il s'agit de vérifier si toutes les opérations ont été justifiées par des pièces comptables et que celles – ci sont authentiques.

### **4.8 Les rapports**

---

Le SE doit produire en fin d'année, un rapport comprenant deux parties, à savoir :

#### **4.8.1 Le rapport d'activités**

---

Le rapport d'activité annuel comportant :

- le nombre de convention de partenariat négocié au cours de la période
- le niveau d'exécution des activités ;
- le point des formations;

- la performance de la TTMN,
- le niveau d'exécution des conventions de collaborations signées ;
- les difficultés et recommandations.

#### **4.8.2 Le rapport financier**

---

Le rapport financier annuel doit comprendre:

- Le tableau de suivi budgétaire ;
- L'état récapitulatif des dépenses ;
- Le tableau de suivi de trésorerie ;
- L'état mensuel de rapprochement bancaire ;
- Le relevé des versements.

Ce manuel de procédure est validé par le conseil d'Administration réuni ce 16 juin 2023

La présidente de la TTM Nationale



RAZAFIMBOLOLONA Angeline Lydie

**LES ANNEXES**

## Modelé de Canevas de PV de réunion

---

### PV DE REUNION

**Objet :**

**Date :**

**Lieu :**

**Participants :**

**Points inscrits à l'ordre du jour :**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

**Synthèses des discussions :**

**Décisions arrêtées :**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

**Tâches dégagées :**

**N°      *Activités***

***Responsables***

***Période/Délai***

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

**Date de la prochaine rencontre :**

**Observations particulières :**

Antananarivo le, .....

**Le rapporteur**

**Signature et Nom**

## Fiche de délibération

---

### DELIBERATION

**Référence** :

**Visa**

Vu les statuts et règlement intérieur de la TTMN.

Vu le rapport de la réunion du ..... ;

**Motifs**

Considérant que le CA est l'organe compétent pour assurer la coordination et le suivi des activités de la TTMN.,

Considérant que .....,

Considérant que .....,

Le CA en sa réunion du ..... 202x.

**DECIDE**

- 1.
- 2.
- 3.

La présente décision complète les dispositions antérieures.

Ont siégé :

- 1- ..... Président de CA
- 2-
- 3-

Fait à Antananarivo, le, .....

**Copie** : SE, Archive (AAF) , Partenaires au besoin.

**Pour le CA ,  
Le Président**

**M.** .....

## Fiche de demande d'absence et de congés du personnel fixe

### Demande d'Absence

- Repos
- Congé Administratif
- Permission à déduire des
- Autres

Date.....20.....

<b>Identité</b> Nom et Prénoms :..... ..... Poste occupé :..... .....		<b>Adresse pendant les congés ou absence</b> Domicile habituel :..... Téléphone :..... Personne à contacter :..... Téléphone : .....			
Demande d'absence : de .....jours		<b>Motif de la demande</b>  <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Nombre de jours d'absence :</td> <td style="width: 50%;">Intérimaire :</td> </tr> </table>		Nombre de jours d'absence :	Intérimaire :
Nombre de jours d'absence :	Intérimaire :				
<b>Signature agent</b>  	<b>Signature RAF</b>  	Date de départ :  Date de reprise :			

**Date et Visa**

## Fiche d'ordre de mission



### TRANOBEN'NY TANTSAHA MPAMOKATRA NATIONALY

-----

### ORDRE DE MISSION

Il est ordonné à :

Fonction :

De se rendre à :

Objet :

Du :

Moyen de déplacement :

Le présent Ordre de Mission vaut Ordre de Route et devra être visé par les Autorités Compétentes ou le Responsable de la TTMR concernée ou du Responsable de la localité visitée.

Vu au départ à : ..... Le ..... Visa	Vu au passage à : ..... Arrivée le : ..... Départ le : ..... Visa
Vu au passage à : ..... Arrivée le : ..... Départ le : ..... Visa	Vu au passage à : ..... Arrivée le : ..... Départ le : ..... Visa
Vu au passage à : ..... Arrivée le : ..... Départ le : ..... Visa	Vu à la fin du déplacement à : ..... Le : ..... Visa

Fiche de compte rendu de mission

## **modèle de Compte Rendu de Mission**

**Référence de la mission :**

**Période**

**Lieu :**

**Objet de la mission :**

**Groupe cible / Personnes impliquées :**

**Méthodologies adoptées :**

**Résultats obtenus :**

**Suggestions / recommandations :**

---

## Fiche de poste

<b>Désignation</b>		
<b>Objectifs</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<b>Responsabilité</b>		<p>Il est responsable de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<b>Autorité</b>		<p>A ce poste, il a le pouvoir de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<b>Liaisons dans l'organisation</b>		
<i>Supérieur hiérarchique</i>		
<i>Subordonnés</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<i>Collaboration avec</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<b>Tâches principales</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

## Fiche de demande de décaissement

### FORMULAIRE DE DEMANDE DE DECAISSEMENT

Date : | ... / ... / 20... |

Demande n° : |

Montant demandé (*en chiffres*) : | Ariary

Montant en lettres : .....

.....

Solde en caisse : .....

.....

Motifs de la demande :

.....

.....

.....

.....

Date et Visa  
AAF /Demandeur :

Date et visa  
Président :

## Fiche d'ordonnancement de dépenses

---

**Bénéficiaire :** .....

**Montant à payer :** .....

**Motif du paiement :** .....

.....

**Compte à débiter :** .....

**Rubrique à débiter :** .....

**Observations :** .....

.....

.....

Antananarivo, le ...../...../.....

**Visa du Président**

## Fiche de paiement

---

### FICHE DE PAIEMENT DE FRAIS ( DIVERS )

N°: .....

Nom :.....

Prénom :.....

Titre :.....

Reconnait avoir reçu de TTMN la somme

de :.....

Motif de paiement : .....

Antananarivo , le...../...../.....

L'AAF

Le Bénéficiaire

## Fiche de paiement des frais de mission

Réf. : .....

Objet de la mission :

Cadre de la mission :

N° Ordre de mission :

Nom et Prénom :

Fonction :

Restauration			Hébergement			Total
Nombre jrs	Taux/jrs	Montant	Nombre jrs	Taux/jrs	Montant	
<b>Déplacement</b>						
Rubrique			Nombre	CU	Montant	Total
<b>Autres dépenses</b>						
Désignation			Nombre	PU	Montant	Total
<b>Total général :</b>						

Antananarivo , le ...../...../.....

Le SE

L'AAF

Le Bénéficiaire

## Fiche de reçu de versement

---

### **RECU DE VERSEMENT**

---

---

Réf. : .....

Je soussigné(e).....

Reconnais avoir reçu la somme de .....

.....

En espèces

Par chèque N°.....

De M .....

Profession .....

Résidant .....

Motif .....

.....

En foi de quoi, le présent reçu lui est délivré pour servir et valoir ce que de droit.

**Antananarivo , le**

**L'AAF**

**Visa SE/PDT**

**L'auteur du versement**

M. ....

M. ....

N.B. Le présent reçu doit être établi en deux exemplaires au moins

## Fiche de reversement d'espèces

---

### RECU DE REVERSEMENT

---

---

Réf. : .....

Objet de l'activité : .....

.....

Cadre de l'activité : .....

N° Réf. de l'activité : .....

L'AAF soussigné, certifie avoir reçu des mains de :

Nom et Prénom : .....

Fonction : .....

La somme de .....

..... (.....) ARIARY

Cette somme représente une contrepartie sur les prestations de services relatives à l'activité précitée.

En foi de quoi le présent reçu est délivré pour servir et valoir ce que de droit.

Antananarivo , le .... / ..... / .....

**L'AAF**

**Visa SE/PDT**

**L'auteur du reversement**

M. ....

M. ....

N.B. Le présent reçu doit être établi en deux exemplaires au moins

## Bon de commande

---

Réf. : .....

Antananarivo, le .....

FOURNISSEUR :

DELAI DE LIVRAISON :

CONDITIONS DE PAEMENT :

Réf.	Désignation des fournitures	Quantité	Prix unitaire	Montant	Observations

Arrêté le présent Bon de commande à la somme de :

Le demandeur

L'AAF

Le SE/PDT

